

**Dependencia/Entidad:** Dirección General de Innovación  
**Programa a evaluar:** Programa Retos Compartidos  
**Periodo:** Ejercicio 2018

|                 |  |
|-----------------|--|
| Apartado        | Formulación y Justificación del Programa.  |
| Vertiente       | Formulación y Justificación.   |
| Resultado       | <b>Análisis de la situación problema y la solución.</b>  |
| Cuestionamiento | C2. ¿Se cuenta con un árbol de problema que de una imagen completa de la situación negativa existente y con un árbol de objetivos donde se presenten en estado positivo las soluciones del problema, y en ambos se permite observar la jerarquía e importancia entre sus elementos?  |
| Hipótesis       | <p>H.2.1. El programa cuenta con un análisis (árbol de problema) en el cual se detalle la situación-problema, sus causas y sus efectos.</p> <p>H.2.2. El programa cuenta con un análisis (árbol de objetivos) en el cual se detalle la solución de la situación-problema, sus medios y sus fines.</p> <p>H.2.3. El análisis de la situación-problema y de la solución permite identificar que para cada una de las causas negativas corresponda un medio; para el problema corresponda un objetivo, y que, para cada efecto negativo corresponda un fin.</p> |

### Deber ser:

La Ley General de Contabilidad Gubernamental, tiene como objeto establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización, y en general, contribuir a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingresos públicos; en el artículo 4, establece que se entenderá por el término de armonización: «la revisión, reestructuración y compatibilización de los modelos contables vigentes a nivel nacional, a partir de la adecuación y fortalecimiento de las disposiciones jurídicas que las rigen, de los procedimientos para el registro de las operaciones, de la información que deben generar los sistemas de contabilidad gubernamental, y de las características y contenido de los principales informes de rendición de cuentas».

Los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, estipulan lo siguiente: «con la finalidad de definir y establecer las consideraciones en materia de Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), se hace necesario involucrar la Metodología de Marco Lógico dentro del proceso de armonización contable, para la generación periódica de la información financiera sobre el seguimiento, monitoreo y evaluación».

Al respecto, la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato señala en el artículo 105, lo siguiente: «La contabilidad gubernamental de los sujetos de la Ley se

sujetará a lo previsto en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás disposiciones normativas aplicables en la materia.

Por lo anterior, a efecto de analizar el cumplimiento a las citadas disposiciones y que los entes públicos cuenten con elementos y referencias que permitan armonizar la generación de indicadores para resultados y de desempeño, así como con una base metodológica para la formulación, seguimiento y evaluación de los programas presupuestarios de carácter público, esté **Órgano de Control** consideró para su análisis los «Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico» emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

**Análisis del equipo evaluador:**

La forma más general de plantear una situación-problema es definir los componentes del proceso de cambio que debe operar sobre la situación actual a fin de lograr transformarla hasta la situación potencial.

Al respecto, para formular un programa es necesario identificar, mediante un árbol de problemas, correctamente el problema que se va a abordar, sus causas y sus efectos.

El análisis de solución debe permitir describir la situación que se pretende alcanzar cuando se solucionen los problemas detectados en el Árbol del Problema. En este contexto, el Árbol de solución (de objetivos) se construye partiendo del árbol problema, buscando una solución para cada uno de los niveles de dicho árbol y redactándolo de una manera positiva, ya que, al realizar este cambio, las causas de la existencia del problema y los efectos que se generan con éste, pasarán a ser medios de solución y los fines que se persiguen con el logro del objetivo del programa.

Con la finalidad de realizar un análisis del diagnóstico del **Programa Retos Compartidos**, operado por la **Dirección General de Innovación**, el equipo evaluador solicitó mediante requerimiento de información número CM/DESCI/0379/2018, de fecha 02 de mayo del 2018, la información referente al Árbol de problemas y Árbol de objetivos del Programa evaluado; por lo que mediante oficio GDI/DG/073/2018 recibido el 21 de mayo del 2018, se proporcionó un cd con la información del **Programa Retos Compartidos**, operado por la **Dirección General de Innovación**, en cual, entre otras cosas, se encontraban ambos árboles, presentando la siguiente información

### Árbol de Problemas del Programa Retos Compartidos

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Efectos</b>          | <p>Escasa participación ciudadana en los problemas de su ciudad, generando desconfianza en las políticas de gobierno</p> <p>E1. Escasa participación ciudadana, con esfuerzos aislados. Así mismo una apatía del funcionario de escuchar retroalimentaciones</p> <p>E1.1 Percepción ciudadana de un escaso trabajo</p> <p>E1.2 Ciudadano que no se siente involucrado en la solución de sus problemas</p> <p>E2. Implementación de soluciones inadecuadas para solventar las necesidades</p> <p>E2.1 Mayor descontento y apatía para ser parte del cambio</p> <p>E3. Resultados lentos, que no alcanzan a aplicarse</p> <p>E3.1 Afectación a la calidad de vida de los ciudadanos</p> <p>E3.2 Soluciones reaccionarias</p> <p>E4. Apatía de la ciudadanía, incentivo a la corrupción</p> <p>E4.1 Poca credibilidad en las decisiones gubernamentales</p>   |
| <b>Problema central</b> | Políticas públicas sin enfoque en las necesidades de los habitantes de León  |
| <b>Causas</b>           | <p>C1. Deficiencia en la articulación ciudadano - gobierno</p> <p>C1.1 Escasos programas para incentivar la resolución de problemas con la sociedad</p> <p>C1.2 Escasa apertura a escuchar las necesidades de los ciudadanos por egos</p> <p>C1.3 Inexistencia de un ente gubernamental capaz de generar este vínculo</p> <p>C1.1 Desconocimiento de los programas agropecuarios existentes de apoyo público y privado</p> <p>C2. Funcionarios públicos con deficiencia de perfil y preparación</p> <p>C2.1 No existe un compromiso de gobierno por invertir en la preparación de los funcionarios</p> <p>C2.2 Inexistencia de un verdadero servicio social de carrera</p> <p>C3. Tiempo de respuesta lento a los problemas que surgen día a día</p> <p>C3.1 Ineficiencia en los procesos internos por falta de voluntad de trabajar transversalmente</p> <p>C3.2 Deficiente cultura de la prevención y prospectiva, evaluación y mejora continua</p> <p>C4. Opacidad en las decisiones de gobierno</p> <p>C4.1 Deficiente cultura de transparencia en la correcta aplicación de los recursos públicos</p> |

### Árbol de Objetivos del Programa Retos Compartidos

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Fines</b>            | <p>Mayor participación ciudadana en la solución de los problemas de su ciudad, generando confianza en las políticas de gobierno</p> <p>E1. Escasa participación ciudadana, con esfuerzos aislados. Así mismo, una apatía del funcionario de escuchar retroalimentaciones</p> <p>E1.1 Percepción ciudadana de escaso trabajo</p> <p>E1.2 Ciudadanía que se siente involucrada en la solución de sus problemas</p> <p>E2. Implementación de soluciones adecuadas para solventar las necesidades</p> <p>E2.1 Mayor contento y participación para ser parte del cambio</p> <p>E3. Resultados rápidos, que alcanzan a aplicarse</p> <p>E3.1 Mejora la calidad de vida de los ciudadanos</p> <p>E3.2 Soluciones planeadas</p> <p>E4. Participación de la ciudadanía, y desincentivar la corrupción</p> <p>E4.1 Mucha credibilidad a las decisiones gubernamentales</p> |
| <b>Objetivo central</b> | Políticas públicas con enfoque en las necesidades de los habitantes de León  |
| <b>Medios</b>           | <p>M1. Eficiencia en la articulación ciudadano - gobierno</p> <p>M1.1 Programas suficientes para incentivar la resolución de problemas con la sociedad</p> <p>M1.2 Apertura a escuchar las necesidades de los ciudadanos</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | M1.3 Ente gubernamental capaz de generar éste vínculo<br>M2. Funcionarios públicos con eficiencia de perfil y preparación<br>M2.1 Compromiso de gobierno por invertir en la preparación de los funcionarios<br>M2.2 Existencia de un verdadero servicio civil de carrera<br>M3. Tiempo de respuesta rápido a los problemas que surgen día a día<br>M3.1 Eficiencia en los procesos internos por la voluntad de trabajar transversalmente<br>M3.2 Cultura de la prevención y prospectiva, evaluación y mejora continua<br>M4. Cultura de transparencia en la correctas aplicación de los recursos públicos<br>M4.1 Transparencia en las decisiones de gobierno |
|--|---|

Fuente: Elaborado por la Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos de los Árboles de Problemas y Objetivos del Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante oficio DGI/DG/073/2018 recibido el 21 de mayo del 2018.

Una vez que se cuenta con el Árbol de Problemas y el Árbol de objetivos del **Programa Retos Compartidos**, el equipo evaluador realizó un análisis de la congruencia entre ambos elementos, esto es, se verificó que existiera relación entre el problema central y la solución (objetivo); los efectos con los fines; y las causas con los medios, resultando el siguiente cuadro comparativo:

### Análisis de congruencia entre el Árbol de problemas y el Árbol de Objetivos del Programa de Agroecología y Reconversión Productiva

| Árbol de Problemas (-)   |         | Árbol de Objetivos (+)  |
|--|---------|---|
| Efectos  | Estatus | Fines   |
| Escasa participación ciudadana en los problemas de su ciudad, generando desconfianza en las políticas de gobierno                | ✓       | Mayor participación ciudadana en la solución de los problemas de su ciudad, generando confianza en las políticas de gobierno      |
| E1. Escasa participación ciudadana, con esfuerzos aislados. Así mismo una apatía del funcionario de escuchar retroalimentaciones | ✗       | E1. Escasa participación ciudadana, con esfuerzos aislados. Así mismo, una apatía del funcionario de escuchar retroalimentaciones |
| E1.1 Percepción ciudadana de un escaso trabajo   | ✗       | E1.1 Percepción ciudadana de escaso trabajo   |
| E1.2 Ciudadano que no se siente involucrado en la solución de sus problemas  | ✓       | E1.2 Ciudadanía que se siente involucrada en la solución de sus problemas   |
| E2. Implementación de soluciones inadecuadas para solventar las necesidades  | ✓       | E2. Implementación de soluciones adecuadas para solventar las necesidades   |
| E2.1 Mayor descontento y apatía para ser parte del cambio  | ✓       | E2.1 Mayor contento y participación para ser parte del cambio   |
| E3. Resultados lentos, que no alcanzan a aplicarse   | ✓       | E3. Resultados rápidos, que alcanzan a aplicarse  |
| E3.1 Afectación a la calidad de vida de los ciudadanos   | ✓       | E3.1 Mejora la calidad de vida de los ciudadanos  |
| E3.2 Soluciones reaccionarias  | ✓       | E3.2 Soluciones planeadas   |
| E4. Apatía de la ciudadanía, incentivo a la corrupción   | ✓       | E4 Participación de la ciudadanía, y desincentivar la corrupción  |
| E4.1 Poca credibilidad en las decisiones gubernamentales   | ✓       | E4.1 Mucha credibilidad a las decisiones gubernamentales  |
| Problema Central   | Estatus | Solución a la problemática (objetivo)   |

| Políticas públicas sin enfoque en las necesidades de los habitantes de León                   | ✓       | Políticas públicas con enfoque en las necesidades de los habitantes de León           |
|---|---------|---|
| Causas  | Estatus | Medios  |
| C1. Deficiencia en la articulación ciudadano - gobierno                                       | ✓       | M1. Eficiencia en la articulación ciudadano - gobierno                                |
| C1.1 Escasos programas para incentivar la resolución de problemas con la sociedad             | ✓       | M1.1 Programas suficientes para incentivar la resolución de problemas con la sociedad |
| C1.2 Escasa apertura a escuchar las necesidades de los ciudadanos por egos                    | ✓       | M1.2 Apertura a escuchar las necesidades de los ciudadanos                            |
| C1.3 Inexistencia de un ente gubernamental capaz de generar este vínculo                      | ✓       | M1.3 Ente gubernamental capaz de generar éste vínculo                                 |
| C2. Funcionarios públicos con deficiencia de perfil y preparación                             | ✓       | M2. Funcionarios públicos con eficiencia de perfil y preparación                      |
| C2.1 No existe un compromiso de gobierno por invertir en la preparación de los funcionarios   | ✓       | M2.1 Compromiso de gobierno por invertir en la preparación de los funcionarios        |
| C2.2 Inexistencia de un verdadero servicio social de carrera                                  | ✓       | M2.2 Existencia de un verdadero servicio civil de carrera                             |
| C3 Tiempo de respuesta lento a los problemas que surgen día a día                             | ✓       | M3. Tiempo de respuesta rápido a los problemas que surgen día a día                   |
| C3.1 Ineficiencia en los procesos internos por falta de voluntad de trabajar transversalmente | ✓       | M3.1 Eficiencia en los procesos internos por la voluntad de trabajar transversalmente |
| C3.2 Deficiente cultura de la prevención y prospectiva, evaluación y mejora continua          | ⊖       | M3.2 Cultura de la prevención y prospectiva, evaluación y mejora continua             |
| C4 Opacidad en las decisiones de gobierno   | ✓       | M4.1 Transparencia en las decisiones de gobierno                                      |
| C4.1 Deficiente cultura de transparencia en la correcta aplicación de los recursos públicos   | ⊖       | M4 Cultura de transparencia en la correctas aplicación de los recursos públicos       |

Fuente: Elaborado por la Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos de los Árboles de Problemas y Objetivos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante oficio DGI/DG/073/2018 recibido el 21 de mayo del 2018.

- ✓: Existe congruencia entre los datos analizados del Árbol de Problema vs el Árbol de Objetivos.
- ✗: No existe congruencia entre los datos analizados del Árbol de Problema vs el Árbol de Objetivos.
- ⊖: Existe correspondencia parcial entre los datos analizados del árbol de problemas vs el árbol de objetivos.

### Resultados de la Evaluación

Derivado del análisis de la congruencia entre el Árbol de problemas y el Árbol de objetivos se obtuvieron los siguientes resultados:

**Hipótesis H.2.1.** El programa cuenta con un análisis (árbol de problema) en el cual se detalle la situación-problema, sus causas y sus efectos.

**Resultado:** El programa cuenta con un árbol de problemas en el que se detalla la situación problema – causas y efectos.

**Hipótesis H.2.2.** El programa cuenta con un análisis (árbol de objetivos) en el cual se detalle la solución de la situación-problema, sus medios y sus fines.

**Resultado:** El programa cuenta con un árbol de objetivos en el que se detalla la solución de la situación – problema, sus medios y fines.

**Hipótesis H.2.3.** El análisis de la situación-problema y de la solución permite identificar que para cada una de las causas negativas corresponda un medio; para el problema corresponda un objetivo, y que, para cada efecto negativo corresponda un fin.

**Resultado:** El programa cuenta con una relación uno a uno en los efectos y fines del árbol de problemas y árbol de objetivos.

Por otra parte, en los **20 de los 24** elementos analizados, se identifica coherencia, ya que los Fines son el espejo en positivo de los Efectos; el Objetivo Central es el espejo en positivo del Problema Central y los Medios son el espejo en positivo de las Causas. Sin embargo, dos efectos no cuentan con sus fines correspondientes y dos causas tienen congruencia parcial con sus medios correspondientes.

**Conclusión:**

Del análisis realizado a la situación problema y solución del **Programa Retos Compartidos**, operado por la **Dirección General de Innovación**, se concluye que el programa cuenta con un árbol de problemas y un árbol de objetivos, sin embargo, presenta área de oportunidad en la redacción de algunos de sus causas y efectos.

**Aspecto Susceptible de Mejora núm. 2.**

Para que la **Dirección General de Innovación** establezca las medidas necesarias a fin de fortalecer y adecuar la integración de los árboles de problemas y objetivos del **Programa de Retos Compartidos**, para que existan; sus términos sean los espejos entre la situación negativa planteada en el arbole de problemas y la situación positiva del árbol de objetivos.

Fecha de elaboración:

07 de junio del 2018

**POR PARTE DEL EQUIPO EVALUADOR**

\_\_\_\_\_  
Mtro. Martín Millán Soberanes  
**Director de Evaluación del Sistema de  
Control Interno**

\_\_\_\_\_  
Mtro. Josué Hernández Arrieta  
**Coordinador de Evaluación del Desempeño**

\_\_\_\_\_  
Lic. Georgina Rueda Solís  
**Evaluador**

Sin Texto